

# **EFFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS SOBRE EL DESEMPEÑO PERCIBIDO POR UN GRUPO DE EMPLEADOS DE UNA PYME DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ<sup>1</sup>**

*Por: Maryuri Andrea González Londoño<sup>2</sup>*

## **Resumen**

*Objetivo.* Caracterizar los efectos de la implementación de la estrategia de recursos sobre el desempeño percibidos por un grupo de empleados de una pyme de la ciudad de Bogotá. *Método.* Se realizó a través de un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación es un estudio de caso basado en entrevistas semi estructuradas a cinco profesionales, ubicados en diferentes cargos dentro de la microempresa, a quienes se les comunicó la estrategia de recursos humanos una vez se implementó. *Resultados.* La implementación de la estrategia de recursos humanos ha tenido efectos positivos a nivel general y que es una opinión compartida por todos los niveles jerárquicos de la empresa, a nivel administrativo se percibe un mayor compromiso laboral, adquiriendo nuevas y mayores funciones, lo que genera mayor productividad y mejores resultados laborales, sin embargo, todos coinciden en la gran necesidad de ampliar la cantidad de empleados y así no generar un exceso de carga laboral, el desarrollo de las personas es también un punto importante en todo este proceso, esto relacionado a la gran necesidad de adquirir nuevos conocimientos, que más adelante se traduce en mejoras laborales y personales. *Conclusiones.* Se evidencia una percepción de que es absolutamente necesario que todos los miembros de la organización conozcan y se comprometan con el logro de la estrategia de recursos humanos, sabiendo que esta última está directamente relacionada con la estrategia de la organización, para asegurar un adecuado desempeño de los empleados, se implementó una estrategia que no solo apoya los objetivos organizacionales, sino que también apoya el crecimiento profesional y personal

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT, sobre, Efectos de la implementación de la estrategia de recursos sobre el desempeño percibidos por un grupo de empleados de una pyme de la ciudad de Bogotá.

<sup>2</sup> Estudiante de la maestría en Desarrollo Humano Organizacional, Universidad EAFIT.

de los empleados, se evidencia un alto compromiso de todos, sin embargo, esta implementación ha generado algo de estrés laboral, al sentir mayor carga de labores y mayor presión por parte de sus superiores.

**Palabras clave:** *Resultados organizacionales, gestión del desempeño, gestión de recursos humanos en las Pymes.*

## **Introducción**

A través de los años Recursos Humanos (RRHH), ha cambiado y al mismo tiempo ha cobrado mayor importancia en las empresas, Recursos Humanos (RRHH) debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual, debe crear valor, su labor no es cumplir una función de vigilancia sobre el personal, ni sólo reducir costos, el reto de gestión humana es el mejoramiento de la empresa, para ello es fundamental tener presente que el capital humano de la organización determina el grado de éxito de la misma.

Por lo tanto, Recursos Humanos (RRHH) debe impulsar las características individuales hacia el objetivo principal y concretar la estrategia de la gerencia en un entorno lleno de cambios, debe superar la clásica y tradicional administración o dirección de personal y más bien encausar las actuaciones laborales entorno a la estrategia.

El propósito del área de gestión humana en las organizaciones, independiente de su tamaño, es contribuir a su éxito, enfrentándose así a numerosos retos que deben estar totalmente implicados en el logro de los objetivos organizacionales y los lineamientos estratégicos de la organización.

Esto implica controlar una serie de aspectos que permitan implementar y estandarizar algunos procesos, en busca de una mayor efectividad en la organización, que debe ir más allá de una correcta planeación estratégica. Su compromiso está en la viabilidad y por ende en la sostenibilidad de la empresa, así es como se construye el largo plazo a partir de la interacción diaria de la rutina laboral y se sustenta con el compromiso de sus actores.

Comunicar de forma adecuada y oportuna la estrategia del área de recursos humanos a los integrantes de la organización es parte fundamental de su misma implementación y conocer la percepción que tienen los empleados frente a los cambios evidenciados en su comportamiento y en sus resultados, clarifica la efectividad con la que se realiza una correcta implementación del área, así pues se encuentra pertinente investigar sobre un asunto no abordado aun, es decir, la percepción de los empleados frente a sus resultados con la clarificación de la recién implementada estrategia de recursos humanos en pymes; se propone, -de acuerdo a esto-, se pueden encontrar evidencias que permitan identificar puntos clave del proceso de adaptación y evolución de los empleados de la organización teniendo en cuenta la estrategia del área de recursos humanos de la organización, específicamente esta investigación podría traer aporte no solo al área de recursos humanos sino también a los resultados organizacionales a nivel general, teniendo presente que la estrategia del área debe estar alineada con la de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo de la presente investigación es aproximarse a identificar las implicaciones que tiene sobre el comportamiento humano implementar un área de recursos humanos de manera organizada y estratégica y a su vez identificar los beneficios que tiene hacer partícipes a los empleados de una microempresa para la que es totalmente nuevo trabajar bajo un concepto tan organizado e incluirlo dentro de sus quehaceres diarios desarrollados hasta entonces de manera empírica e informal. A continuación, se plantea el siguiente problema de investigación: *¿Cuáles son los efectos de la implementación de la estrategia de recursos sobre el desempeño percibidos por un grupo de empleados de una pyme de la ciudad de Bogotá?*

## **Objetivos**

### **General**

Caracterizar los efectos de la implementación de la estrategia de recursos sobre el desempeño, percibidos por un grupo de empleados de una pyme de la ciudad de Bogotá.

## **Específicos**

- Identificar la percepción que tienen del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos un grupo de empleados.
- Identificar los efectos de los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.
- Identificar los efectos en los comportamientos personales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.

## **Marco de referencias conceptuales**

### ***Antecedentes***

El siguiente apartado tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con el comportamiento de los empleados frente a la clarificación de la estrategia de Recursos Humanos (RRHH). Para este fin se realizará el balance de los estudios realizados con el tema a partir de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.*

Con respecto al *propósito general* de la investigación se evidencia una relación directa entre el rendimiento organizativo y la dirección de recursos humanos, este estudio discute la asociación de ambas variables, desde una visión de procesos, esta variable determina la relación que hay entre la función de recursos humanos y el desempeño organizacional (García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013), es fundamental incluir la variable de integración entre la dirección de recursos humanos y los resultados de la estrategia de recursos humanos, de tal forma que el resultado de la primera sea consecuencia de la segunda (Peña, I, Hernández, F, 2007), dentro del enfoque estratégico organizacional, se enfatiza el papel de recursos humanos, en el establecimiento de la estrategia competitiva, el crecimiento organizacional y la creación de valor, de allí la importancia de explorar el vínculo entre la estrategia de negocio y las prácticas de gestión de recursos humanos, al mismo tiempo se

afirma que esta integración posibilita la retención del talento humano y la mejora en su desempeño (Ynzunza, C, Izar, J, 2016).

Por su parte, Hernández, F & García, I (2008), analizan la relación entre la estrategia de recursos humanos y los resultados, proponen una teoría del comportamiento en tanto que mejoren los resultados y la fuerza de trabajo, lo cual requiere determinados comportamientos y actitudes en las personas, Por otro lado se menciona la importancia de la comunicación organizativa en los procesos de recursos humanos, estudio que contribuye a explicar los efectos de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados organizacionales (García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013; Hernández, F & García, I, 2008). Todas las investigaciones anteriormente mencionadas comparten entre si la relación de que debe existir entre la estrategia organizacional y la estrategia de recursos humanos y así usar la estrategia de recursos humanos como punto de referencia para comparar los resultados de sus empleados, sus comportamientos, aspiraciones y su compromiso respecto a la estrategia de recursos humanos de la empresa, que más tarde se traduce en la de la organización.

Por otra parte, Pérez, L, Vilariño, C, Ronda, G, (2017), propone revisar las variables relacionadas con cambio organizacional, dado que las organizaciones se desarrollan actualmente en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes, es así como este estudio integra los modelos de cambio organizacional y las barreras que han impedido una correcta implementación de la estrategia (Peña, H; Madero, S, 2012).

Con respecto al *tipo de estudio* y *tipo de diseño* de las distintas investigaciones se encontró que el método de investigación utilizado es el método descriptivo, por medio del cual se manifiesta el fenómeno estudiado, a través de la medición de sus atributos. Son precisamente, García, N, Alcázar, F, Sánchez G, (2013), los encargados de utilizar el método descriptivo para identificar los resultados obtenidos en las personas con respecto a la estrategia de recursos humanos (Pérez, L, Vilariño, C, Ronda, G, 2017; García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013), Así, la perspectiva contingente contribuye con la descripción de aquellos factores (estratégicos y organizativos) que afectan a la relación estrategia de recursos humanos - rendimiento organizativo (García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013).

Este tipo de estudio es el más recurrente, dado que se pretende establecer las características demográficas de las unidades investigadas, para, así identificar formas de conducta, actitudes y perspectivas de las personas.

Las investigaciones encontradas también tuvieron un enfoque exploratorio, dentro de los que se involucran las variables que tienen que ver con el comportamiento de las personas, frente a un cambio organizacional, una vez es implementada la estrategia (Pérez, L, Vilariño, C, Ronda, G, 2017; García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013).

Con relación a los *sujetos participantes* de las distintas investigaciones encontradas se puede concluir que son empleados de empresas, que van desde la parte administrativa hasta la parte operativa de la organización (García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013; Cuesta, A, 2010).

Por su parte, Hernández, F, Peña, I, (2008), en su investigación incluye como sujetos participantes la dirección de recursos humanos y los cargos estratégicos encargados de la sostenibilidad del negocio y la toma de decisiones, en donde su principal fin es conocer su percepción frente a los resultados organizacionales (Zapata, A; Primero, L; Arias, B, 2009).

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis* los más utilizados son las encuestas (García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013), mientras tanto, Álvarez, L; Fardales, J, (2007) en su investigación sobre el impacto social como medio para medir y evaluar el desempeño de los recursos humanos en las organizaciones, considera como esencial la evaluación del desempeño por medio de software que mida la gestión de recursos humanos, a partir de recoger opiniones de las personas, tanto internas como externas.

En referencia a las *principales conclusiones y resultados*, de las investigaciones encontramos que existe una estrecha relación entre los resultados organizacionales y la dirección de recursos humanos, por lo tanto, es concebido como un proceso importante dentro de las empresas, tradicionalmente la dirección de recursos humanos ha relacionado las políticas de recursos humanos con el rendimiento de las personas en las organizaciones (García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013).

La integración de la dirección de recursos humanos con los resultados organizacionales, se da una vez se hace reconocimiento de los recursos humanos como elemento fundamental, no

solo en la implantación de la estrategia sino como variable clave de su formulación (Hernández, F, Peña, I, 2008), lo anterior no solo genera motivación en los empleados, también los convierte en actores principales y necesarios para llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos, esto es considerado beneficioso para todas las partes puesto que implica la integración de toda la empresa.

Bae y Lawler (2000), Huang (2000), Björkman y Xiucheng (2002), afirman que “*la participación del departamento de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia empresarial se traduce en resultados superiores*”, en este sentido, cuanto más integrada este la estrategia del área con las personas, mayor será la adaptación y los resultados positivos.

En las diferentes investigaciones se encontró que una forma efectiva de analizar los resultados organizacionales de los empleados, es por medio de la valoración de la percepción de los mismos, lo cual permite identificar cuáles son los principales factores que hacen que algún proceso sea percibido de buena o mala forma (Cruz, J, 2018).

Uno de los hallazgos recurrentes en las investigaciones es la importancia de la buena comunicación, como factor que favorece la clarificación de la estrategia de recursos humanos en la organización (García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013; Hernández, F & García, I, 2008).

Así entonces, algunos estudios han concluido en que una estrategia de recursos humanos consistentemente diseñada, puede llevar a las empresas a mejorar sus resultados organizativos (Arthur, 1994).

Como *conclusión* se puede identificar que la mayoría de investigaciones realizadas para analizar la percepción de los empleados con respecto a sus resultado una vez es clara la estrategia de recursos humanos, están dirigidas sobre todo en los resultados organizacionales con la implementación y ejecución de la estrategia organizacional más que de recursos humanos, cabe aclarar que las investigaciones estudiadas encuentran una estrecha relación entre la estrategia de recursos humanos y la de la empresa en general, sabiendo esto, se encontró que las investigaciones hechas, las han desarrollado con empresas grandes, las cuales tienen desde mucho tiempo atrás implementada y comunicada sus estrategias tanto organizacionales como de talento humano, de esta forma se afirma que estos estudios se han trabajado sobre procesos en una etapa de maduración bastante importante y no se han

aplicado a Pymes cuya estrategia de recursos humanos es recién implementada y sobre la cual además de conocer sus resultados, necesita identificar la percepción de los empleados frente a sus cambios de comportamiento, de resultados, de expectativas, de motivaciones, etc., por lo que se concluye que es una variable de estudio que aún tiene mucho campo por explorar y que puede aportar de manera significativa al fortalecimiento de las Pymes no solo en Bogotá sino a nivel nacional.

### ***Resultados Organizacionales***

El enfoque humanista en las organizaciones surge en la década de los 50's, con el fin de determinar la importancia de la participación de los empleados en las decisiones y en los resultados organizacionales; un estudio importante al respecto es plan Scanlon (Quintanilla, 2006), cuya metodología era hacer partícipes a los empleados, esto abrió la posibilidad de incluir a los empleados en las decisiones de las organizaciones.

Según afirma (Rodríguez, V, 2005), el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad y los resultados en las organizaciones, la misma naturaleza del capital humano le da características únicas y diferentes de cualquier otro recurso, es así como el éxito de cualquier organización está directamente relacionado con el desempeño de sus empleados.

El conocimiento es considerado como un activo estratégico el cual se encuentra en las personas, es así como el capital humano se define como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados, lo cual le permite alcanzar sus propios objetivos y los de la organización (Castillo, 2012).

Los resultados organizacionales dependen directamente de las personas, es decir de la fuerza laboral, Según Raffino. (2019) la fuerza laboral es la capacidad mental y física en cualquier ser humano para llevar a cabo una tarea determinada, sin embargo y sin dejar a un lado el concepto general de Marx, en la actualidad la fuerza laboral se ha convertido en el eje principal del desarrollo de las organizaciones.

La fuerza laboral (mental y/o física) es utilizada en todo proceso de producción, en donde no solo se actúa sobre la naturaleza que el individuo tiene a su alrededor, sino que pone en



práctica su productividad, su eficiencia, su creatividad, su conocimiento y su experiencia para transformar materia prima en bienes o servicios que más tarde serán disfrutados por un usuario final.

La fuerza laboral, fuerza de trabajo o la capacidad de trabajo, se encuentra dentro del mercado como mercancía, y según afirma Raffino, (2019) el valor de la fuerza de trabajo, se determina por el tiempo de trabajo requerido para su producción.

El trabajo viene a ser el empleo de la fuerza de trabajo, ya que lo que se vende y se compra, no es el trabajo, sino la fuerza de trabajo. El uso de esa fuerza de trabajo, viene a ser el trabajo mismo, ya que *“el comprador de la fuerza de trabajo la consume haciendo trabajar a su vendedor”* Raffino, (2019) es así como la fuerza laboral se materializa en el capital humano de las organizaciones.

Castillo (2012), define tres elementos esenciales que debe tener el capital humano dentro las organizaciones, los cuales se reflejan en resultados organizacionales:

- Capacidad: la conforma el conocimiento, la habilidad y el talento.
- Comportamiento: Es la forma de manifestar la conducta, combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones.
- Esfuerzo: Corresponde a la aplicación de los recursos mentales y físicos a un fin.

En la actualidad es muy importante planear la fuerza laboral que se requiere en las organizaciones, esto aplica para las empresas pequeñas, medianas y grandes, esto les permite contar con el recurso humano requerido teniendo en cuenta sus necesidades, sus actividades y su presupuesto, de allí la necesidad de tener una administración de recursos humanos definida e implementada.

### ***Gestión del desempeño laboral***

El desempeño laboral corresponde a todas aquellas acciones y/o comportamientos de los empleados que son importantes para el desempeño de la organización y pueden ser medidos por su nivel de contribución (Pedraza, Amaya , & Conde, 2010).

Según afirma Stephen, P; Timothy, (2013) el desempeño es también la capacidad de coordinar y organizar las actividades, que al ser integradas forman el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

De esta forma el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores, con respecto a las actividades que debe desarrollar teniendo en cuenta su cargo, siendo este último un elemento fundamental para medir la efectividad y el éxito de cualquier organización (Faria, 2012), teniendo siempre presente que hay muchos factores que intervienen en el desempeño laboral, como lo es la salud, la motivación y en general diferentes condiciones del individuo.

Pedraza, E; Amaya, G; Conde, M. (2010) plantea que: “*El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo*”, lo que más tarde se deberá traducir en la eficiencia organizacional.

### ***La administración del desempeño***

Es un proceso orientado a las metas, orientado a implementar las estrategias organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y en última instancia la empresa (Mondy, Administración de recursos humanos, 2010).

Según afirma Mondy (2010), la administración del desempeño es básicamente un proceso encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se lleven a término de manera oportuna, por lo que en la actualidad los sistemas de administración del desempeño son uno de los principales focos de la organización.

### ***Expectativas del desempeño***

Se trata de validar las percepciones que se tienen de la realidad, esta característica tiene relevancia cuando se consideran las expectativas de la realidad de desempeño en el trabajo, es así como Stephen, P; Timothy, (2013) afirman que, el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de otras personas.

## ***La Gestión de recursos humanos en las Pymes***

Uno de los factores clave en cualquier organización es la gestión de recursos humanos, en la actualidad se evidencia que es un tema que está dejando de ser exclusivo de las empresas grandes y las multinacionales, las empresas familiares y pymes también pueden tener una estrategia de recursos humanos.

La administración de los recursos humanos se enmarca en algo más que el reclutamiento de personal, se trata de organizar, motivar, guiar, ayudar, formar a las personas de una organización y así lograr un desempeño eficiente en los empleados, lo cual da paso a que los empleados alcancen sus logros personales asociados al trabajo.

Como afirma Mondy (2010) “la administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (pág. 4) en este sentido la administración de los recursos humanos facilita que los individuos logren resultados a través de sus esfuerzos.

Quienes se encargan de los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a un sin número de desafíos, los cuales van desde la fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están presentes y la revolución tecnológica (Mondy, 2010).

Según Medina (2015) Los recursos humanos es un área interdisciplinar, abarca una cantidad de campos de conocimiento y se encarga de:

- Proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.
- Tener una eficiente planeación de los recursos humanos.
- Llevar a cabo el reclutamiento de solicitantes.
- Realizar el proceso de selección.
- Una vez hecha la selección se debe proceder a la orientación y capacitación.
- Conforme las necesidades cambien se debe hacer una ubicación.
- Apoyar el desarrollo de los empleados actuales.
- Realizar una evaluación al desempeño de cada empleado.

No solo es importante que las organizaciones sobrevivan, también lo es garantizar que crezcan y permanezcan en el tiempo, para esto es necesario que el área de recursos humanos se comprometa a trabajar con objetivos claros y alcanzables, objetivos que estén alineados con la estrategia organizacional y al mismo tiempo den respuesta a los cambios que van surgiendo en la sociedad en general.

### ***Estrategia de Recursos Humanos***

La estrategia, permite ver la integridad de la organización, que va mucho más allá de una planeación estratégica, su compromiso está en la viabilidad de sus procesos y, por ende, la sostenibilidad de la empresa, así pues, el largo plazo se constituye a partir de la interacción diaria, en la rutina laboral y se sustenta con el compromiso de los actores involucrados.

El nivel estratégico, abarca todos los aspectos macro de la compañía. Corresponde a las líneas y objetivos maestros que van desde la propia identidad organizacional, su misión, sus valores, la estructura y trasciende a los planes de largo plazo de las áreas medulares (Macarena Fernandes Diaz, 2018) (Macarena Fernandes Diaz, 2018).

Toda organización concentra sus esfuerzos en la realización de su misión y su visión, para ello es indispensable que diseñen y planeen ciertas estrategias, lo cual implica crear, implementar y evaluar diferentes decisiones que les permita la ejecución de la misma, según Chandler (1962) “La estrategia es la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”

La formulación de una estrategia tiene que ver con relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible en el sector en el que esté presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Porter 1980).

El área de recursos humanos esta directamente implicada en la estrategia organizacional, es el enfoque global que tiene la empresa con el objetivo de garantizar la contribución efectiva de su personal y su principal propósito es cumplir la estrategia organizacional, así pues, ambas estrategias, se convierten en un factor determinante de éxito en cualquier empresa.

Según Zamora (2007) las ventajas de la planificación estratégica de recursos humanos son:

- Estimular la Proactividad más que la conducta reactiva.
- Comunica explícitamente los objetivos de la empresa.
- Generar pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos.
- Identifica las lagunas entre la situación actual y situación proyectada.
- Fomenta la participación de los directores de línea.
- Identifica las limitaciones y oportunidades de recursos humanos.
- Crea lazos comunes.

Para alcanzar la estrategia de Recursos Humanos es importante que la empresa se apropie del cambio sea conciente del mismo y afronte su nuevo entorno, la organización debe tener presente que solo con la cooperación y el compromiso de las personas llegaran a los objetivos propuestos. Entonces es absolutamente necesario asegurar el compromiso de todos, pero sobre todo asegurar el compromiso de los directores de cada departamento, esto además de brindar la posibilidad de tener el compromiso de los empleados también convierte el plan estratégico en acciones completas.

Cuanto más se acerque la estrategia de recursos humanos a los objetivos estratégicos de la organización, mayor será el rendimiento organizacional y por supuesto mayores sus resultados.

Según Zamora, L. (2007), *“Las nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenida de las empresas se centran en el personal, en su creatividad y talento, en sus aspiraciones, esperanzas y en sus sueños”* por eso resulta más que importante alinear a las personas con la estrategia de la organización y por supuesto con la estrategia del departamento de recursos humanos.

A su vez la estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de la misma de ahí la importancia del área de recursos humanos, la cultura ofrece la identidad de la empresa y garantiza la transmisión de los conocimientos y las creencias de los empleados de la organización a los nuevos miembros de la misma, la gestión estratégica de recursos humanos deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre los objetivos organizacionales y los del área (Vega, 2002).

### ***Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia***

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se han convertido en uno de los sectores más significativos para las economías de los países gracias a su contribución en el crecimiento económico, En Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para promover su desarrollo, las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,” (Villegas & Toro, 2009).

El comportamiento de las Pymes es cada vez más notorio dentro del engranaje económico de Colombia, según la revista Dinero (2019) *“En los últimos años se ha identificado una correlación importante entre la tasa de creación de este tipo de empresas y el crecimiento del PIB”*.

Así son las Pymes Colombianas según la revista Dinero (2019), 107.252 Pymes se registraron en el 2018 en las 57 cámaras de comercio del país, lo que representa un crecimiento del 4,5% frente al año anterior. Este grupo de empresas equivale al 6,8% de empresas registradas en el 2018.

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia con el paso del tiempo van alcanzando un nivel mayor de participación en el país, generan dos tercios del empleo nacional, aportan al interno bruto y llevan su oferta al exterior, es decir que son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de nuestro país.

A pesar de que las Pymes en Colombia no superan los 50 o 200 empleados, el 99,6 % de las empresas registradas en nuestro país corresponde a las micro, pequeñas y medianas empresas, el 94,7% son microempresas y el 4,9% son pequeñas y medianas, es decir que existen 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia las cuales generan el 675 d empleo en el país, un dato que nos demuestra su importancia para el sistema productivo del país (Ortega , 2019)

Algunos teóricos resaltan la importancia que tiene que las Pymes adopten una estructura mucho más sólida y apliquen procesos mucho más estructurados y organizados que no solo

faciliten el desarrollo de sus actividades, sino que también le dé la posibilidad de crecer y aumentar su nivel de productividad.

Aunque las empresas grandes tienen una gran importancia en la economía del país, son precisamente las Pymes quienes hacen un mayor aporte. Convirtiéndolas en parte fundamental para el desarrollo del mismo.

Según (Izquierdo, 2017), las pymes como todas las empresas tienen algunas ventajas y desventajas, tales como:

### ***Ventajas y desventajas de las pequeñas y medianas empresas***

#### ***Ventajas***

- Más ágiles y flexibles
- Mejor y mayor comunicación con los clientes
- Mayor adaptación a los cambios
- Posibilidades de crecimiento con respeto a las necesidades de los clientes
- Relaciones laborales más fluidas y directas

#### ***Desventajas***

- Menor capacidad económica
- Capacidades tecnológicas, de recurso humano y financieras limitadas
- Menor posibilidades de formación y desarrollo del personal
- Menor posibilidad de expansión

## **Método**

### ***Tipo de estudio***

En presente estudio de investigación se caracterizó por utilizar el método *cualitativo* debido a que el principal objetivo es describir un aspecto a través de opiniones y percepciones, en donde se busca conocer sobre el concepto que tienen los empleados acerca de sus comportamientos, motivaciones y resultados organizacionales, este tipo de investigación permitirá una interacción entre el sujeto y el objeto de conocimiento (Martínez, J, 2011), el

tipo de investigación es *descriptivo*. La investigación cualitativa esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social (Martínez, J, 2011).

El diseño de investigación se enfocará en un *estudio de caso*, puesto que el estudio de caso estudia intensivamente un sujeto o situación únicos; permite comprender a profundidad lo investigado (Martínez, J, 2011), de esta forma se busca analizar de manera intensa el tema en cuestión dentro de una pequeña empresa, en donde es importante obtener la mayor información posible que permita recoger un número importante de variables que nos permita llegar a la respuesta de la anteriormente mencionada pregunta de investigación.

Por medio de este método, se pretende establecer con mayor seguridad las relaciones de causa-efecto en la empresa.

### ***Sujetos***

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron 5 profesionales de una pequeña empresa del sector industrial ubicada en la ciudad de Bogotá, la muestra fue seleccionada de manera intencional, y tres de los cinco hacían parte de diferentes departamentos y/o áreas y estaban ubicados en diferentes niveles jerárquicos, no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad, aunque es importante resaltar que la mayoría de empleados de la empresa son hombres, se tuvo en cuenta la antigüedad que los entrevistados tenían en la empresa, era indispensable que las personas entrevistadas llevarán más de un año en la empresa, esto posibilitó un adecuado desarrollo de las entrevistas dado que nos aseguró que conocían el antes y el después de la implementación de la estrategia de recursos humanos.

### ***Instrumentos***

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas, lo cual brinda la posibilidad de mantener unas entrevistas estructuradas y a la vez flexibles, teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: *Percepción frente a la nueva estrategia*,



*cambios de comportamientos percibidos, implicaciones laborales, factores motivacionales y cambios en los resultados organizacionales.*

Tabla 1: <i>Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información</i>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías de rastreo /análisis de datos</b>
Identificar la percepción que tienen del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos un grupo de empleados.	Percepción que tienen del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos un grupo de empleados.
Identificar los efectos de los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.	Efectos de los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.
Identificar los efectos en los comportamientos personales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.	Efectos en los comportamientos personales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.

### ***Procedimiento***

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la *Contextualización teórica* que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación a los resultados organizacionales en torno a la estrategia de recursos humanos y seguidamente construir el marco teórico; la segunda fase fue el *trabajo de campo*, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los sujetos que participaron.

La tercera fase fue la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados los cuales se organizaron para efectos de la presentación de manera sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación a investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación a los objetivos propuestos. La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido del mismo. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las

categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis.

## **Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a cinco participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos socio-demográficos y socio-laborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posteriormente, se presentarán los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: a) Percepción que tienen del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos un grupo de empleados, b) efectos en los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos, c) efectos en los comportamientos de las personas, derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos y d) efectos en el clima laboral, derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por dos participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas semi estructuradas y en términos generales se partió de algunos datos socio-demográficos y socio-laborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de 4 hombres y 1 mujer, cuyas edades oscilaban entre los 21 y 38 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están en diferentes niveles jerárquicos comprendidos desde un coordinador hasta un operario, es decir que se tuvo en cuenta niveles altos medio y bajos en cuanto a estructura organizacional se trata, teniendo toda la característica de conocer la forma en la que la empresa trabajaba antes de implementar una estrategia de recursos humanos.

## Caracterización de los sujetos

DATO	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
EDAD	38	36	35	21	25
SEXO	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino
CARGO	Coordinador de proyectos	Especialista de Recursos Humanos	Mecánico / Operario	Mecánico / Operario	Mecánico / Operario
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	4 años	3 años	5 años	1 año	1 año
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	7 años	3 años	5 años	1 año	1 año
NIVEL EDUCATIVO	Tecnólogo	Secundaria	Técnico	Técnico	Técnico
PROFESION	Tecnólogo en mantenimiento mecanico industrial	Bachiller	Técnico en soldadura industrial	Técnico en soldadura	Técnico en soldadura de productos metálicos

La antigüedad de los participantes en los cargos ocupados actualmente es superior a un (1) año, lo que les permite tener un conocimiento y entendimiento sobre la organización lo suficientemente claro para la investigación. Una característica importante de todos los empleados de la empresa es que su nivel máximo de formación corresponde entre otros a tecnólogo, técnicos y unos pocos cuyos conocimientos son empíricos, tan solo han culminado la básica secundaria, con excepción del gerente general, cuyo nivel de formación es superior, es Ingeniero Industrial, por lo que se puede concluir que los estudios mínimos de los participantes es bachiller académico, muchos técnicos y solo uno con pregrado.

### ***Percepción del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos***

En relación con *la percepción general del cambio* que los participantes tienen, se obtuvo que en su mayoría consideran que desde hace mucho tiempo atrás se necesitaba este cambio, implementar este proceso era absolutamente necesario para llevar a cabo procesos más formales, crecer a nivel organizacional y abrir más campo competitivo en el mercado, mientras aumentan su nivel de productividad, aunque sienten un extra de carga laboral, así lo manifestaron algunos de los entrevistados: Sujeto 1 *“Bueno, esta es una empresa familiar y la verdad que a pesar de que nosotros tenemos mucha experiencia en el sector y en lo que hacemos, nunca habíamos trabajado con procesos tan formales ni mucho menos habíamos documentado algo como lo hemos tratado de hacer, bueno, pues si teníamos algunas cosas, yo creo que los cambios siempre son positivos, sobre todo para nosotros que casi no hacemos cambios, hemos tenido cambios, en la forma de administrar y cambios implementando un*

área de recursos humanos y una estrategia sobre la misma, la verdad que es algo muy nuevo para nosotros, a mí en lo personal me parece que nos permite trabajar de forma más organizada, siento que estamos dejando a un lado tanta informalidad, por cuestiones de conocimiento en el tema estábamos dejando a un lado temas tan importantes como lo es los recursos humanos, sin embargo ahora estamos planeando y ejecutando muchas más actividad y yo que estoy tan de cerca con las personas, que noto que ellos aunque sorprendidos se sienten conformes con los cambios que han percibido, a veces no es fácil porque no nos queda mucho tiempo de sumar más actividades sobre todo cuando seguimos con la misma planta de empleados pero tratamos en lo posible de llevar a cabo actividades enfocadas a las personas, yo creo que lo que más me ha gustado es escuchar los comentarios de los empleados, que dicen: "uy pero qué bueno que ahora piensen en uno y por lo menos nos den una capacitación" esto me da a entender que ellos que siente contentos y percibo más compromiso en ellos, bueno aunque no puedo negar que a veces nos queda difícil poder darle la importancia que puede tener porque pensamos primero en la operatividad de la empresa"; Sujeto 2 "Bueno yo si sentía antes que la empresa necesitaba arreglar muchas cosas y trabajar, pues.. más ordenados, pero yo ahora siento que los que hizo la empresa fue ponerme más trabajo encima por el mismo sueldo y con el mismo cargo, la empresa, el gerente, si debería contratar una persona que se haga responsable de esos resultados que buscan, porque para el gerente fue muy fácil permitir una asesoría y una implementación del área de talento humano, pero no fue capaz de contratar una persona que sepa más del tema, como usted sabe, yo todo lo que se del manejo de la empresa, lo he aprendido acá, yo no venía de trabajar en estas cosas y la empresa por ser de la familia de mi esposo, pues yo me hice cargo de las tareas de pagos, afiliaciones, proveedores, dotaciones, pero yo no manejo mucho esos temas que ahora tengo hacer, yo los hago pero si deberían tener otra persona que se dedique solo a eso, yo fui la que le tuve que dar la cara a los empleados y contarles los cambios con los que tenían que seguir trabajando y no me sentía bien porque hartito tengo ya que hacer dándoles la cara con los pagos y solucionando cada cosa que sale mal con materias primas, afiliaciones y los pagos de ellos. Si esto es por bien de la empresa, por lo menos deberían apoyarme más"

Así mismo, el participante que hace parte de la planta de operarios, manifestó algo de desconfianza e incertidumbre cuando se implementó dicha estrategia, Sujeto 3; "(...) yo estoy

*muy agradecido con la empresa porque me enseñó todo lo que se, cuando nos reunieron para decirnos que de ahora en adelante se harían más cosas para que nos sintiéramos más seguros y para que nuestro bienestar mejorara me dio algo de desconfianza, porque no le vi la necesidad de capacitarnos, de andar más pendientes de nuestros resultados, si ya los dueños de la empresa sabían cómo trabajamos, me parecía que eso estaba bien pero para los nuevos, ¿le hablo con la verdad? no vi la necesidad de que se complicaran tanto, si en nuestro trabajo lo que necesita es que hagamos las cosas bien, como pide el cliente, pero bueno “donde manda capitán...” eso pensé desde el principio, pero ahora si veo que como están, están más preocupados por nosotros los empleados, ya no nos llaman solo para ir a montar un trabajo en tal lado, ya nos llaman para una reunión para ver cómo nos fue, si me siento raro, pero veo que andan como afanados (risas...) eso me daba hasta desconfianza porque pensé que era que los tenían multados o algo así para que hicieran tantas cosas, hasta hicieron actividades para generar mayor compromiso en nosotros, yo nunca pregunte más de lo que nos dijeron y ellos dicen que se hace para creer y mejorar nuestras labores, eso espero que sea así, yo cumplo con cuidar mi trabajo”.*

Mientras que a los participantes 4 y 5, les pareció simplemente algo interesante y aunque los dos percibieron un cambio en la empresa, el sujeto 5 no conocía en mayor detalle la estrategia del área de recursos humanos, mientras que el sujeto 4 si tenía pleno conocimiento de los cambios implementados, sujeto 4; *“Si, si me ha parecido chévere que hagan como más cosas en la empresa, cuando entre solo me decían las cosas que teníamos que hacer, ahora veo que la chica esta de recursos humanos y mi jefe Oswaldo como que se la pasa muy pendiente de uno, si me parece bueno, aunque a veces creo que exageran, pero pues... bueno pues creo que esta empresa no están tan encima de uno como otras empresas, ojala sigan así”*, sujeto 5, *“Si he notado que últimamente hacen capacitaciones y nos hacen llenar unas planillas que antes no habían, yo voy hacer muy sincero con usted yo no estuve el día que comunicaron lo que iban a comenzar hacer, si algunos compañeros mencionaron pero no sé de qué se trata la estrategia y si solo*

*me pregunta que he notado del cambio? he notado que la persona que nos paga está preguntando por más cosas ya no he notado más”.*

Por lo anterior, se puede concluir que la implementación de la estrategia de recursos humanos era una forma de trabajar que se anhelaba desde hace tiempo, por lo menos la parte administrativa así lo reconoce, la parte operativa a pesar de verlo inicialmente innecesario, al ver los cambios se han motivado y comprometido mucho más, gustándoles lo que ven, aunque es necesario dar mayor claridad del porqué de los cambios a algunos que aún tienen dudas, solo ahora que se vive se evidencia mayor compromiso de la mayoría de empleados y a su vez ha generado sentimientos de mayor carga de trabajo y de algún tipo de extremo seguimiento laboral.

Con relación a *la participación que ha tenido cada uno* en la implementación de la estrategia de recursos humanos, los cinco entrevistados coinciden en que su compromiso con las labores es necesario, pero además del compromiso el sujeto 1 y el sujeto 2 manifiestan tener mayor carga laboral; Sujeto 1, “ *Como le decía antes, no es fácil, para mí no lo ha sido, darle el tiempo necesario a labores como las de capacitación, a la de tener en cuenta otros aspectos a la hora de contratar personal, (buenos todas esas labores que hemos hecho) para mí ha sido un poco estresante intentar manejar tanto formalismo en cada proceso que necesitamos llevar a cabo, pero he tratado de comprometerme y aunque me aprete en tiempo y muchas veces siento que se me sumaron labores, la verdad que intento no desbaratar lo que ya se ha desarrollado con la especialista de recursos humanos, además de que siento un compromiso muy grande, porque antes de trabajar de esta forma, yo era quien más le insistía al gerente que organizara más la administración y la forma de trabajar de la empresa, así que soy yo quien más tiene que colaborar con la causa (risas...);* Sujeto 2, “ *Desde que nos ayudaron a decirnos que era lo que nos hacía falta como empresa y como área, desde el mismo momento en el que nos ayudaron armar todo, yo me he comprometido en aprender más, yo he colocado todo de mi parte para buscar temas en que capacitarlos, he tratado de hacer todas las tareas que tengo que hacer más formales, aprendí un poco sobre como los formatos que debo diligenciar en cada contratación, bueno, que le digo yo? Si me siento muy metida en el cuento, pero si me siento mal porque creo que necesito más ayuda”.*

Por su parte el sujeto3, concentró su atención en afirmar que se ha involucrado tanto que ha servido como apoyo para el área de recursos humanos y de sus demás compañeros; Sujeto 3 “*Pues más tiempo le tengo que dedicar a la empresa, me lo pagan sí, pero tengo que correr*

*un poquito más con las cosas que antes hacía, y toda la disposición que tengo por ser uno de los más antiguos y por el agradecimiento que tengo con mis jefes, trato de ayudar en lo que pueda, he apoyado hasta algunas capacitaciones de soldadura y otras cosas que necesitaban por ahí”. A su vez otro grupo de operarios más jóvenes, sujeto 4 y 5, aseguran que, más allá de la implementación de algún proceso siempre se han comprometido en sus labores, sujeto 4; “Mi participación? Pues...(pensativo), yo desde que entré acá me preocupó por hacer mi trabajo bien hecho, con las indicaciones del cliente, y las que me dicen los jefes que haga, en todo lo que haga la empresa independientemente de lo que sea, si los trabajadores hacen las cosas que les mandan bien ya se está ayudando un montón en todo, entonces uno ayuda en la empresa es hacer las cosas bien, además de que como están las cosas ahora toca cuidar el trabajo”, sujeto 5; “Como le decía con lo poco que he escuchado de mis otros compañeros y las cosas para las que me citan desde recursos humanos pues yo me limito hacer caso, pero a veces por más de que uno quiera hacer todas esas cosas que ellos mandan me da algo de mal genio porque uno con tantas cosas que tiene que hacer y le ponen más cosas a uno y eso si con él mismo sueldo, no sé mucho para que hacen todo eso pero si no deberían poner tanta cosa por el mismo sueldo”.*

Así pues, los cinco entrevistados consideran que han tenido un aporte activo y positivo en el cambio derivado de la implementación de recursos humanos, coinciden en apoyar el área de recursos humanos y trabajar de forma conjunta, intentado sacar adelante la estrategia y los resultados esperados por la empresa.

Tal como lo expresa Hernández, F, Peña, I, (2008), en su investigación en donde incluye como sujetos participantes la dirección de recursos humanos y los cargos estratégicos encargados de la sostenibilidad del negocio y la toma de decisiones, en donde su principal fin es conocer su percepción frente a los resultados organizacionales (Zapata, A; Primero, L; Arias, B, 2009) pero sobre todo involucrar a las personas que hacen parte de la organización.

En términos generales los entrevistados perciben como positivo, pero sobre todo necesario el cambio asociado a una implementación de un área de recursos humanos que trabaje con un foco estratégico en el área que a su vez apoye la estrategia organizacional, tal como afirma (García, N, Alcázar, F, Sánchez G, 2013), es fundamental incluir la variable de integración

entre la dirección de recursos humanos y los resultados de la estrategia de la organización, de tal forma que el resultado de la primera sea consecuencia de la segunda.

Vale la pena tener en cuenta que los niveles operativos requieren mayor acompañamiento en cuanto a la sensibilización de la estrategia, pues muchas veces, aunque cumplen con los requerimientos de la empresa, no tienen la claridad ni del para que ni el por qué deben hacerlo, esto lo que genera normalmente es que vean el trabajo no enlazado con lo estratégico sino como un exceso de trabajo sin sentido, como en algún momento algunos de los entrevistados lo mencionaron.

### ***Efectos en los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.***

Respecto a los efectos en los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos, se puede determinar que hay un apoyo permanente de la mayoría de los empleados, acompañados del área de recursos humanos, con la mayor disposición para llegar a los resultados, así lo afirman los sujetos 1, 3 y 4; Sujeto 1, *“la verdad que no nos podemos quejar porque tenemos empleados muy comprometidos y responsables, en la parte administrativa he notado mayor preocupación y compromiso con las labores que se desarrollan, porque ahora se trata de revisar de manera regular los resultados con los que se cierra cada trabajo, sobre todo de parte del área de recursos humanos, por parte de los operarios (mecánicos) digamos que ellos se concentran en hacer bien su trabajo sobre todo porque tratamos de estar muy pendientes de ellos, pero creo que la mayoría se dedica a obedecer más que en buscar entender la estrategia que tiene la empresa, la gran mayoría si tiene disposición en aprender por medio de las capacitaciones, pero cuestionan el pago de estos tiempos invertidos en aprender y consideran que les puede retrasar sus labores diarias, pero lo están haciendo, creo que el trabajo más duro nos ha tocado a nosotros”*, Sujeto 3, *“Yo creo que les debe ayudar en lo que la ley les exige como empresa que son y también creo que mantenernos como trabajando así con tanta cosa, hace que controlen más nuestras labores, yo si he visto que con nuevos clientes muestran que tienen empleados de calidad y pues nosotros al saber que ellos andan tan pendiente a toda hora de todo, sobre todo la persona de recursos humanos, pues no damos “papaya” (perdón la expresión), no y*



*también es una cuestión de cuidar el trabajo, la verdad que nos hemos tratado de, como de... hacer lo mejor posible”, Sujeto 4; “El grupo con el que he trabajado casi siempre, siempre cumplimos con lo que nos mandan, yo no veo la diferencia entre los resultados de antes y los de ahora”.*

Por su parte el sujeto 2, asegura que alguna minoría no muestra el suficiente interés en el apoyo necesario para llegar a los resultados esperados; Sujeto 2, *“Ah no para que le voy a negar que la gente si esta como más entusiasmada, me preguntan muchas más cosas, ya no me entiendo con ellos solo para pagarles o para darles uniformes, ya me preguntan de todo, claro no falta al que todo le importa cinco, hay personas que les da lo mismo todo lo que se tiene que hacer, hay algunos operarios que dicen que, “su trabajo es dejar montado algo en un almacén y listo”, pero por ahora yo trato de trabajar fuerte con los que si quieren, ellos nos han ayudado a terminar en menos tiempo y mejor algunos trabajos”* Por su parte el sujeto 5, afirma percibir mayor estrés laboral, sujeto 5; *“A veces veo es más estrés, pero obvio nos toca tener buenos resultados o si no tenemos problemas con los clientes, si usted a lo que se refiere es que si después de eso que hicieron en recursos humanos hacemos o hago mejor las cosas pues digamos que los jefes andan más pendientes y tal vez se haga todo más rápido de resto lo veo igual”.*

Así pues, el desafío del área de recursos humanos se centró en aprender sobre el manejo formal de los diferentes procesos de recursos humanos y ejecutarlo como labores propias del área, otro reto importante fue incursionar como un líder organizacional con la capacidad de involucrarse en la productividad y en los comportamientos de las personas. En relación a las actividades que desarrolla el área operativa a pesar de convertirse en un beneficio para todos, no deja de ser un proceso nuevo el cual requiere de un tiempo importante de adaptación y el cual en ocasiones genera descontento por algún tipo de apego o afecto con los procesos como anteriormente se manejaban, lo que ellos mismo llaman *“las cosas como ya las sabíamos hacer”*, también hace falta involucrar más a la parte operativa y generar conciencia de la importancia de dicha implementación, de manera tal que no se perciba como una carga extra innecesaria. Es decir, se requiere sensibilizar a las personas de la organización acerca de la estrategia y su importancia, que la entiendan, la interioricen y la comprendan, para que cada labor que desarrollan tenga sentido.

Con respecto a los efectos en los comportamientos de las personas derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos, se encontró que los entrevistados perciben un mayor esfuerzo laboral, también existen mayores expectativas personales ya que han adquirido mayor responsabilidad laboral y más conocimientos que la empresa les provee, así lo afirman los sujetos 1 y 2; Sujeto 1, *“Nosotros los que estamos como al frente de todo, la parte administrativa si creo que a nivel personal presentamos un poco más de estrés, al sentir que tenemos que responder por tantas cosas y sobre todo dar respuesta y dar la cara por los resultados de los trabajadores, además de ser nosotros, me refiero a la encargada de recursos humanos y los coordinadores de cada área,(...) pero bueno creo que eso hace parte del cambio y de manejar la empresa que como hermanos tenemos”*, Sujeto 2, *“Yo veo que algunos se sienten como en una empresa como más seria, no sé, y otros, creo que son poquitos, sienten que estamos exagerando y que no hay necesidad de hacer tantas cosas, si al final lo que a la empresa le importa es tener clientes y entregarles sus trabajos, si hablo por los que si les gusta la idea, están aprovechando lo que hacemos como para mejorar su experiencia laboral”*.

A su vez el sujeto 3 afirma que la incertidumbre y el miedo con el que se recibió la implementación, ha disminuido con el paso de la misma en los diferentes procesos del área; Sujeto 3, *“Como que nos sentimos más importantes y más vigilados, pero pues, hasta ahora creo que todo va bien la gente anda como sin mucho susto y más bien esperando con que otra cosa van a salir”*, Mientras que otro grupo de empleados de la parte operativa, sujeto 4 y 5, insisten en que el compromiso de ellos ha estado desde siempre, sin necesidad de cambiar las cosas y que han notado es algo más de estrés, sujeto 4; *“yo sigo en la misma soy como muy responsable”*, sujeto 4, *“Le voy a ser sincero esto a veces me da estrés, ver que me pidan cosas sin saber para que, me da estrés pero aggg no pregunto más bien, hago caso y ya”*.

De acuerdo a lo encontrado se logra evidenciar como las personas asocian el proceso de cambio con emociones de estrés, ansiedad, incertidumbre, pues no solo manifiestan cuestionamientos por los cambios organizacionales percibidos, sino que notan un incremento considerable de labores y una atención importante por cada una de sus funciones dentro de la organización. A hora bien, el estrés no es percibido solamente por la parte administrativa

quien tiene que dar cuenta de los resultados de todos, sino también por parte de todos los mecánicos, dado que notan mayor atención en sus labores cotidianas.

Dentro de esta sub categoría también fue posible valorar los efectos evidenciados en el comportamiento de los empleados a nivel colectivo, momento en el cual los cinco entrevistados coinciden con su respuesta, dejando claro que ha mejorado el tema de la comunicación organizacional, para lo cual se ha afianzado y fortalecido las relaciones comunicacionales de las personas; Sujeto 1, *“A nivel general, si veo que los operarios ven como positivo que los tengan más en cuenta y que les informen las metas de la organización, pero también veo que sienten como que se suman más actividades o sienten un poco más de seguimiento y control de parte de nosotros, también noto que se preocupan un poco más por el tema económico, como lo es, el pago del tiempo que le dedican al tiempo de capacitación los he notado muy motivado a nivel de desarrollo humano, creen que pueden adquirir más y mejores conocimientos.”*, Sujeto 2, *“ Yo creo que como en todas las empresas, siempre se arman rumores de pasillo y todos empiezan a decirle lo que cada uno cree a los demás, todo hablan más con sus compañeros sobre los cambios que con los jefes, pero si he visto todos preguntan y se integran más”*, Sujeto 3, *Lo que si veo es que ahora todos se hablan más y comparten como más lo que saben, antes cada quien se preocupaba solo por hacer lo suyo, ahora entre compañeros nos apoyamos más, como ya hemos compartido tiempo de capacitación y otras cosas que nos han puesto hacer, veo que nos ayudamos más entre todos”*, Sujeto 4; *“A nivel general si se ven más las cosas porque los que no hacían mucho ahora ayudan más, eso sí me gusto”*, Sujeto 4; *“Si todos andan como corriendo más”*.

Se puede concluir que los efectos en el comportamiento de las personas derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos, han sido bastante positivos, todos de alguna u otra forma se han involucrado tanto en los nuevos procesos que han tenido la oportunidad de generar un acercamiento con las personas, las costumbres y los conocimientos que entre todos se pueden aportar.

### ***Efectos en el clima laboral derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.***

Los efectos percibidos en el ambiente laboral para los cinco entrevistados ha sido realmente positivo, han notado mejora en las relaciones interpersonales más que por alguna actividad en especial, el solo hecho de compartir más información y más momentos ha generado un ambiente laboral más sincrónico; Sujeto 1, “(...) *el hecho de hacer reuniones periódicas con los jefes y el hecho de que la persona encargada del área de recursos humanos los reúna y les consulte sobre sus labores hace que haya una mayor relación entre las personas, creo que todos se sienten más involucrados, es más, de mi parte siento que ahora hablo más con algunos empleados que muchas veces solo saludaba, claro que hay cosas que se salen de nuestro alcance como lo es tener mayor contacto con los empleados que ahora están ubicados por temas laborales en Villavicencio y en Montería, pero si siento que todos nos involucramos más, aunque no falta quien no está de acuerdo con los procesos pero puedo decir que son menos*”, Sujeto 2, “*En todos los empleados he notado que se hablan más con sus jefes y compañeros, así sea para mencionar cosas que no les gusta o para decir que no están de acuerdo en que a estas alturas de la vida se haga algo, como capacitar a los empleados antiguos, pero si, si los veo más integrados*”, “*Ahhh ya, o sea que como veo que ahora se relacionan todos? Pues lo que le decía, mejor y pues más*”.

Sin ser muy diferente a las anteriores respuestas el entrevistado 3, 4 y 5, consideran que: Sujeto 3; “*Pues lo que le decía, se relacionan mejor y pues más*”, Sujeto 4; “*Eso si ha mejorado un montón, porque antes no teníamos más espacio para compartir que las plantas, ahora nos estrellamos para cosas como algunas actividades de la semana pasada que nos citaron para una cosas de evaluar nuestros resultados y mirar cómo mejorarlos, eso me gustó y nos hablamos con los otros jefes y con otros compañeros*”, Sujeto 4; “*Claro eso se ha notado, porque como le decía antes ya nos buscan más, y Diana se comunica más con nosotros*”.

Las respuestas de los entrevistados llevan a concluir que un aspecto tan importante como lo es la relación entre las personas en una organización, ha mejorado notablemente con la implementación y clarificación de la estrategia de recursos humanos, otro punto no menos

importante es el trabajo cooperativo que han logrado desarrollar, tomando como buena práctica compartir sus conocimientos.

Por otra parte *la calidad de vida en el trabajo*, también ha tenido influencia, según el Sujeto 1 y 5 han notado desde el principio la gran cantidad de trabajo y compromiso que se les ha adicionado desde la implementación de recursos humanos, viéndolo como un posible síntoma de estrés; Sujeto 1, *“Pues como ya le decía antes creo que, a nivel personal, suma algo más de estrés, pero también creo que puede mejorar la empresa y muchas cosas que estaban muy desordenadas yo espero que esto nos ayude a crecer porque la verdad que estábamos algo estancados si se puede decir y pues en cuestión de calidad de vida en la empresa creo que estar más pendientes de los empleados hace que se sientan mejor de ánimo, aunque yo si siento mayor responsabilidad”*, Sujeto 1; *“Más estrés, de verdad a veces me toca correr con lo que tengo para ir a lo que nos citan”*.

Mientras que los sujetos 2, 3 y 4, perciben una mayor calidad de vida dentro del trabajo, dada la importancia que le están prestando al recurso humano; Sujeto 2, *“En eso sí creo que avanzamos muchísimo, para el gerente no veo que eso sea como muy importante, como él nos lo hace saber, para él lo más importante es que trabajen en el tiempo que se pide y pues obviamente que no se aumenten los costos de la empresa, menos en cosas innecesarias como el mismo las llama, pero si se refiere a la calidad de vida que le ofrecemos a los empleados, si claro, que es mejor ahora, para ponerle solo un ejemplo, ahora nos preocupamos hasta por sus exámenes médicos, antes esto era solo plata que era mejor invertir en otra cosa”*, Sujeto 3, *“Pues que ahora sabemos muchas cosas y además la empresa se está preocupando más por nuestras cosas, nuestro bienestar, antes ni se tocaba el tema, ahora piensan más en nosotros, pues también tiene como sentido y es lo mínimo que pueden hacer si nos piden más y mejores resultados ¿no?”*, Sujeto 2; *“Yo si veo que se están preocupando como un poquito más por nosotros, esperemos sigan así”*.

Dentro de esta sub categoría también se pudo conocer los efectos en el clima laboral relacionado con el área de recursos humanos, al respecto los cinco sujetos entrevistados coincidieron con que se siente un mayor apoyo de parte del área, según el sujeto 1; *“Creo que ahora el trato debe ser casi que permanente, hemos hecho un trabajo de mutua ayuda porque para la persona encargada de ejecutar estas labores también es algo nuevo, pasar*

*de solo hablar de temas de nómina, pagos y afiliaciones, ahora tenemos planear muchas más cosas en conjunto”, sujeto 2; “Pues ahora mismo todos me buscan mucho más, cualquier inquietud, cualquier cosa que necesitan ahora acuden a recursos humanos, porque ahora ven el área como el área que les da solución a todo, por mi parte la verdad que siento mucha carga laboral, son muchas cosas para que las maneje una sola persona, pues eso siento yo, pero si ahora los empleados me ven, o bueno ven lo que hace recursos humanos, como si lo hiciera un jefe más, antes solo veían el área como la chica que les consignaba, las que los llamaba para empezar a trabajar y la que les hacía las afiliaciones, ahora hay una relación, como decirlo, como de más respeto” y el sujeto 3 no está muy lejos de lo que opinan los dos sujetos 1 y 2, Sujeto 3; “Antes solo me entendía con ellas para mis pagos, mis horas extras y esas cosas, ahora hablamos mucho más seguido y nos buscan más para citarnos a reuniones y cosas así”, Sujeto 4; Bueno, la verdad me gusta el trabajo que hace, siempre me ayuda en lo que necesito”, Sujeto 5; “Siempre nos ayuda en lo que se nos ofrece a mí me parece bien”.*

## **Conclusiones**

La presente investigación abordó los efectos de la implementación de la estrategia de recursos humanos sobre el desempeño percibido por un grupo de empleados de una pyme de la ciudad de Bogotá, a partir de la respuesta de los objetivos de la misma los cuales se desarrolla a través de las siguientes categorías: percepción que tienen del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos un grupo de empleados, efectos en los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos, efectos en los comportamientos de las personas derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos y efectos en el clima laboral derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.

En relación a la percepción que tienen del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos de manera general se percibe por parte de los participantes como una implementación absolutamente necesaria para poder manejar de forma organizada los procesos de la empresa, para poder expandir sus servicios y a su vez como una forma de manejar sus experiencia laboral mejorando su desempeño, tal como lo expone (García, N,

Alcázar, F, Sánchez G, 2013), es fundamental incluir la variable de integración entre la dirección de recursos humanos y los resultados de la estrategia de recursos humanos, de tal forma que el resultado de la primera sea consecuencia de la segunda. Por otra parte, durante el proceso se evidencia que no hubo una correcta planeación a la hora de implementar y comunicar la estrategia de recursos humanos, dejando de lado la fuerza laboral con la que contaban para las labores que adicionaban, esto hizo que tanto las personas a cargo de esta labor como las personas a las que se les comunicó la estrategia, sintieran un cambio repentino y una carga laboral extra, además de que algunos empleados sintieron desconocimiento de las tareas que en adelante tendrían que llevar a cabo, esto generó algo de inconformismo y estrés laboral.

Las respuestas de los entrevistados constatan que no los hicieron partícipes del proceso de construcción de la estrategia, sino que solo se les comunicó, esto implicó que no se apropiaran de la estrategia como se esperaba y que no se vieran en su quehacer apuntando a ella, de hecho, todavía se siente que no es así.

Así mismo, los participantes perciben que su principal aporte es la buena disposición que tienen para aprender cosas nuevas y compartir sus conocimientos con lo demás integrantes de la organización y así mejorar los conocimientos y el desempeño de todos, tal como afirma (Rodríguez, V, 2005), el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad y los resultados en las organizaciones, la misma naturaleza del capital humano le da características únicas y diferentes de cualquier otro recurso, es así como el éxito de cualquier organización está directamente relacionado con el desempeño de sus empleados. El conocimiento es considerado como un activo estratégico el cual se encuentra en las personas, es así como capital humano se define como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados, lo cual le permite alcanzar sus propios objetivos y los de la organización (Castillo, 2012).

Respecto a los efectos de los resultados organizacionales percibidos por los integrantes de la empresa, se incluye el buen comportamiento en cuanto a trabajo conjunto y la excelente comunicación que han alcanzado, al punto de compartir su conocimientos, no obstante se evidencia una mayor carga laboral debido a la adquisición de tareas y responsabilidades, tales

como; los procesos de capacitación, más procesos y documentos en los procesos de selección, entre otras labores más, para poder llegar a los resultados esperados, de acuerdo a la estrategia de talento humano y por supuesto de la organización, de esta forma se concluye que una parte importante de este proceso es planear la fuerza laboral que se requiere en las organización, esto le permite contar con el recurso humano requerido teniendo en cuenta sus necesidades, sus actividades y su presupuesto.

De acuerdo a los resultados, los efectos en los comportamientos de las personas a nivel personal han sido bastante positivos, dado que se han generado mayores expectativas personales, al sentir un mayor nivel de responsabilidad en las labores que diariamente desarrollan, las personas se han propuesto mayores metas personales, en términos colectivos se identificó el mismo grado de satisfacción, ya que se percibe un mayor apoyo de todos los integrantes de la organización.

En relación a lo anterior, se puede afirmar que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores, con respecto a las actividades que debe desarrollar teniendo en cuenta su cargo, siendo este último un elemento fundamental para medir la efectividad y el éxito de cualquier organización (Faria, 2012), teniendo siempre presente que hay muchos factores que intervienen en el desempeño laboral, como lo es la salud, la motivación, en general diferentes condiciones del individuo.

Respecto a los efectos en el clima laboral derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos, desde la perspectiva del ambiente relacional, los resultados muestran una mejora en las relaciones interpersonales, más que por alguna actividad en especial, el solo hecho de compartir más información y más espacios hace que se genere un ambiente laboral con mayor sincronía, según (Kreps 1995), la comunicación es un proceso en el que se hace un intercambio de información o de mensaje, esto se hace con la intención de influir en determinados comportamientos, la comunicación, es una actividad simbólica en la que se comprometen las personas para ayudarse a interpretar e influir en sus mundos sociales.

En relación a la calidad de vida en el trabajo los empleados notan mayor preocupación por el bienestar de las personas, sin embargo, se evidencia una acumulación de trabajo lo que ocasiona mayor estrés laboral, también es importante mencionar el acercamiento que tuvo el



área de recursos humanos con las personas y con las tareas que cada uno desempeña, el área se ve ahora como promotor de muchas ideas y actividades.

En relación a lo anterior, La estrategia de recursos humanos permite ver la integridad de la organización, que va mucho más allá de una planeación estratégica, su compromiso está en la viabilidad de sus procesos y por ende sostenibilidad de la empresa, así pues, el largo plazo se constituye a partir de la interacción diaria, en la rutina laboral y se sustenta con el compromiso de los actores involucrados.

El nivel estratégico, abarca todos los aspectos macro de la compañía. Corresponde a las líneas y objetivos maestros que van desde la propia identidad organizacional, su misión, sus valores, la estructura y trasciende a los planes de largo plazo de las áreas medulares. (Macarena Fernandes Diaz, 2018) (Macarena Fernandes Diaz, 2018)

De esta forma es importante que el desarrollo humano, conozca la estrategia de la organización, para poder diseñar planes operativos de gestión humana, para que se llegue al cumplimiento del propósito. Es indispensable que la estrategia de recursos humanos (RRHH) aporte a la estrategia general y al desarrollo de cada uno de los procesos, mediante la incorporación y el mejoramiento en el desempeño de cada uno de los empleados de la organización. su vez RRHH debe participar en la construcción de la estrategia pues es quien sabe si se tienen las capacidades para que esta pueda desarrollarse.

De aquí la importancia de seguir realizando investigaciones que permitan evaluar si trabajar (Castillo , 2012) (Arras , 2010) (Castillo , 2012) bajo un modelo estratégico en el área de recursos humanos aporta en los resultados organizacionales y en el comportamiento de las personas, sobre todo cuando se habla de una pequeña empresa. Así mismo puede identificarse como oportunidad de otra investigación, en relación a los efectos de la implementación y clarificación de la estratégica de recursos humanos sobre el desempeño de los empleados.

## **Referencias**

Álvarez, L; Fardales, J, (2007), El impacto social como medio para evaluar el desempeño de los recursos humanos en las organizaciones de software. *Revista Científica Infociencia*. 10(1), 1-13.

- Arras, A. (2010). *Comunicación Organizacional*. Universidad Autónoma de Chihuahua. Chihuahua, México.
- Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Universidad de los Ángeles. Los Ángeles, California. 5, 7-39.
- Faria, F. (2012). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México: Limusa.
- Fernandes, M. (2018). Definición de Estrategia Organizacional. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13098701/definicion-de-estrategia-organizacional>
- García, N; Alcázar, F; Sánchez G, (2013). Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de recursos humanos: Las percepciones de los trabajadores como nexo entre las políticas formuladas e implantadas. *Universidad de Cádiz, Cádiz, España*. 9(4), 991-1020.
- Hernández, F; García, I (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *Revista de Estudios Cooperativos*, 94, 27-58.
- Izquierdo, R. (2017). Siete ventajas y desventajas de ser una pyme. Recuperado de <https://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-de-las-pymes>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Ortega, C. (2019). *¿Cuál es la importancia de las Pymes en la economía colombiana?* Recuperado de <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>
- Pedraza, E; Amaya, G; Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de ciencias sociales*. Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Peña, H; Madero, S, (2012), Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Universidad del Valle*. Cali, Colombia. 28(48), 25-36.
- Peña, I; Hernández, F, (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universidad de Castilla – La Mancha, España*. 15, 68-87.
- Pérez, L, Vilariño, C; Ronda, G, (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*. La Habana, Cuba. 223–332.
- Raffino, M. (2019). *Fuerza de trabajo*. Argentina. Recuperado de <https://concepto.de/fuerza-de-trabajo/>
- Stephen, P; Timothy, (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Universidad Libre, Cali, Colombia. 1(2), 20-33.

- Vega, S. (2002). Estrategia de la administración de recursos humanos para el desarrollo de una cultura organizacional competitiva. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5272/1/1020148585.PDF>
- Villegas, D; Toro, I. (2009). Las pymes una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*. 86-101.
- Ynzunza, C; Izar, J, (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. Universidad Autónoma de San Luis potosí, San Luis Potosí, México. 24(69), 47-53.
- Zamora, L. (2007). Estrategia de Recursos Humanos. Recuperado de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/10/la-estrategia-en-recursos-humanos.html>
- Zapata, A; Primero, L; Arias, B, (2009). Cultura organizacional para la calidad total. *Encuentro Nacional de Investigación en Administración*.

## **Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento**

### **Propósito**

**Qué:** Indagar acerca de los efectos de la implementación de la estrategia de recursos humanos sobre el desempeño percibido por un grupo de empleados de una pyme de la ciudad de Bogotá.

**Cómo:** A través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada de forma individual.

**Para qué:** Para caracterizar los efectos de la implementación de la estrategia de recursos humanos sobre el desempeño percibido por un grupo de empleados de una pyme de la ciudad de Bogotá.

**En quienes:** En un grupo de empleados de diferentes cargos y niveles jerárquicos directamente implicados en el desarrollo de actividades antes y después de la implementación de la estrategia de recursos humanos en la organización.

**Dónde:** En una empresa de producción industrial de la capital del país.

**Cuando:** En el mes de septiembre de 2019.

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS SOBRE EL DESEMPEÑO PERCIBIDO POR UN GRUPO DE EMPLEADOS DE UNA PYME DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Identificar la percepción que tienen del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos un grupo de empleados.	Percepción que tienen del cambio asociado a la implementación de la estrategia de recursos humanos un grupo de empleados.	Percepción general del cambio	¿Cuál es su percepción del cambio desarrollado a raíz de la clarificación de la estrategia de recursos humanos? ¿Cuáles son los beneficios que cree usted ha traído este cambio?
		Participación en el cambio	¿Cuál cree usted que ha sido su aporte en este cambio derivado de la implementación de la estrategia de recursos humanos?
Identificar los efectos en los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.	Efectos en los resultados organizacionales derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.	Resultados	¿Cuáles cree usted que son los efectos en los resultados organizacionales derivados de la implementación y comunicación de la estrategia de recursos humanos? ¿Qué resultados evidencia usted a partir de la clarificación de la estrategia de recursos humanos en el personal?
		Desempeño	¿Cuáles cree usted que son los efectos en el desempeño organizacional derivados de la implementación y comunicación de la estrategia de recursos? ¿Evidencia un mejor o peor desempeño a partir de la clarificación de la estrategia de recursos humanos en el personal?
Identificar los efectos en los comportamientos de las personas	Efectos en los comportamientos de las personas derivados de la clarificación de la	Individuales	¿Qué cambios a nivel personal evidencia usted en los empleados de la organización como consecuencia de la implementación de la estrategia de recursos humanos?

derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.	estrategia de recursos humanos.	Colectivos	¿Qué cambios a nivel colectivo evidencia usted en los empleados de la organización como consecuencia de la implementación de la estrategia de recursos humanos?
Identificar los efectos en el clima laboral derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.	Efectos en el clima laboral derivados de la clarificación de la estrategia de recursos humanos.	Ambiente relacional	¿Qué efectos sobre el clima relacional en la empresa ha traído la clarificación de la estrategia y recursos humanos?
		Calidad de vida en el trabajo	¿Qué efectos sobre la calidad de vida en el trabajo ha traído la clarificación de la estrategia y recursos humanos?
		Relación con recursos humanos	¿Qué efectos sobre el la relación con recursos humanos mismos ha traído la clarificación de la estrategia de recursos humanos? ¿Por qué?

# **PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS SOBRE EL DESEMPEÑO PERCIBIDO POR UN GRUPO DE EMPLEADOS DE UNA PYME DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

## **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

## **PERCEPCIÓN QUE TIENEN DEL CAMBIO ASOCIADO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS UN GRUPO DE EMPLEADOS.**

- ¿Cuál es su percepción del cambio desarrollado a raíz de la clarificación de la estrategia de recursos humanos?
- ¿Cuáles son los beneficios que cree usted ha traído este cambio?

## **EFFECTOS DE LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS DE LA CLARIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.**

- ¿Cuáles cree usted que son los efectos en los resultados organizacionales derivados de la implementación y comunicación de la estrategia de recursos humanos?
- ¿Qué resultados evidencia usted a partir de la clarificación de la estrategia de recursos humanos en el personal?
- ¿Cuáles cree usted que son los efectos en el desempeño organizacional derivados de la implementación y comunicación de la estrategia de recursos?

- ¿Evidencia un mejor o peor desempeño a partir de la clarificación de la estrategia de recursos humanos en el personal?

### **EFFECTOS EN LOS COMPORTAMIENTOS DE LAS PERSONAS DERIVADOS DE LA CLARIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS**

- ¿Qué cambios a nivel personal evidencia usted en los empleados de la organización como consecuencia de la implementación de la estrategia de recursos humanos?
- ¿Qué cambios a nivel colectivo evidencia usted en los empleados de la organización como consecuencia de la implementación de la estrategia de recursos humanos?

### **EFFECTOS EN EL CLIMA LABORAL DERIVADOS DE LA CLARIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.**

- ¿Qué efectos sobre el clima relacional en la empresa ha traído la clarificación de la estrategia y recursos humanos?
- ¿Qué efectos sobre la calidad de vida en el trabajo ha traído la clarificación de la estrategia y recursos humanos?
- ¿Qué efectos sobre el la relación con recursos humanos mismos ha traído la clarificación de la estrategia de recursos humanos? ¿Por qué?



## **Maestría en Desarrollo Humano Organizacional**

### **Universidad EAFIT**

#### **DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación:** Efectos de la implementación de la estrategia de recursos humanos sobre el desempeño percibido por un grupo de empleados de una pyme de la ciudad de Bogotá.

Investigador Principal: Maryuri Andrea González Londoño

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_

*¡Agradezco su sincera participación!*